المحاضرة الثانية

الإدارة الاستراتيجية

عناصر المحاضرة

١. أهمية الإدارة الإستراتيجية
٢. أهداف الإدارة الإستراتيجية
٣. مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية
٤. نموذج الإدارة الإستراتيجية
٥. أنواع الإستراتيجيات
٦. مداخل تطوير صياغة الاستراتيجيات
٧. الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الإستراتيجية
٨. المدراء الإستراتيجيون
٩. الصعوبات والتحديات التي يتم مواجهتها بالإستراتيجية

أهمية الإدارة الاستراتيجية

- تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.
- كما تظهر اهمية الادارة الاستراتيجية من تحقيقها الفوائد التالية :

١- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية

٢- تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين في المنظمة.

٣- تساعد المنظمة في ان تصبح منظمة متعلمة

٤- تساعد على خلق حالة من العمل الدؤوب

٥- استيعاب وفهم افضل للمتغيرات البيئية

٦- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة

٧- تدعيم المركز التنافسي

٨- التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد

أهداف الإدارة الإستراتيجية

1 تمكِّن الإدارة الإستراتيجية الشركة من استشراف المستقبل برؤية واضحة مما يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.. حيث تفرض صياغة الإستراتيجية على الشركة دقة توقع الأحداث المستقبلية الإيجابية والسلبية على السواء، والاستعداد للتعامل معها، وهذا يساعد بلا شك على استقرار الشركة، فضلا عن السيطرة على مستقبلها، ومن ثم العمل على زيادة نموها..

2-تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية، ووضع السياسات والإجراءات والقواعد والأنظمة، وتقدير ما تحتاج إليه الشركة من القوى العاملة بالنحو الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلا عن إدارة موارد الشركة بكفاءة أكثر وفاعلية أرفع.

3-تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال في تحديد عدة بدائل إستراتيجية ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.

4 -تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال في تحديد الأولويات والأهمية النسبية لأعمال الشركة المختلفة سواء داخل أو خارج الشركة، وذلك عن طريق تحديد الغايات ووضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات التنفيذية لتلك الأعمال، وإجراء عمليات تخصيص وتوزيع الموارد المتاحة للشركة بالرجوع والاسترشاد بهذه الأولويات المحددة سلفاً.

5- تعمل الإدارة الإستراتيجية على توفير معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة الشركة وفعاليتها - دون استثناء - بدءاً من الإدارة العليا، ومروراً بالإدارة الوسطى، حتى الإدارة التنفيذية والمشرفين، وتساعد تلك المعايير أيضاً في زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات المعيارية، أي بين المعايير والمنفذ .

6-تعمل الإدارة الإستراتيجية على تجميع البيانات والمعلومات باستمرار عن البيئة الداخلية للشركة، وذلك لتمكينها من تحديد نقاط القوة داخل الشركة والعمل على تنميتها، ونقاط الضعف والتهديدات والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها، وتحديد نقاط القوة والضعف - بلا شك - يمكن المدير المسئول من اكتشاف المشاكل مبكرًا ومن ثَمَّ يمكن الأخذ بزمام القيادة والمبادأة واتخاذ قرارات مدروسة من قبل، بدلاً من أن تكون القرارات ارتجالية في صورة رد فعل .

7- تعمل الإدارة الإستراتيجية على التركيز على البيئة الخارجية، وخاصة الأسواق التي تتعامل معها، والأسواق المستهدفة، وذلك انطلاقاً من أن استغلال الفرص ومقاومة المخاطر والتهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح الشركات ومنظمات الأعمال .

8-وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وسياسات وخطوات تنفيذية معينة.. اشترك في وضعها كل العاملين بالشركة، ليشعر هؤلاء العاملون بمدى أهميتهم، مما ينعكس على أدائهم، فضلا عن رفع روحهم المعنوية، ومن ثم زيادة الولاء لشركتهم.

9- تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال على تحقيق أفضل النتائج من الناحية الاقتصادية والمالية، فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن الشركة من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة، وتمكنها من معرفة منافسيها بدقة، وتمكنها أيضاً من دراسة السوق ومعرفة أذواق العملاء والمستهلكين... إلخ .

مستويات الاستراتيجية

في المنشآت الكبيرة ذات المنتجات المتعددة هناك عادة ثلاث مستويات للاستراتيجية:

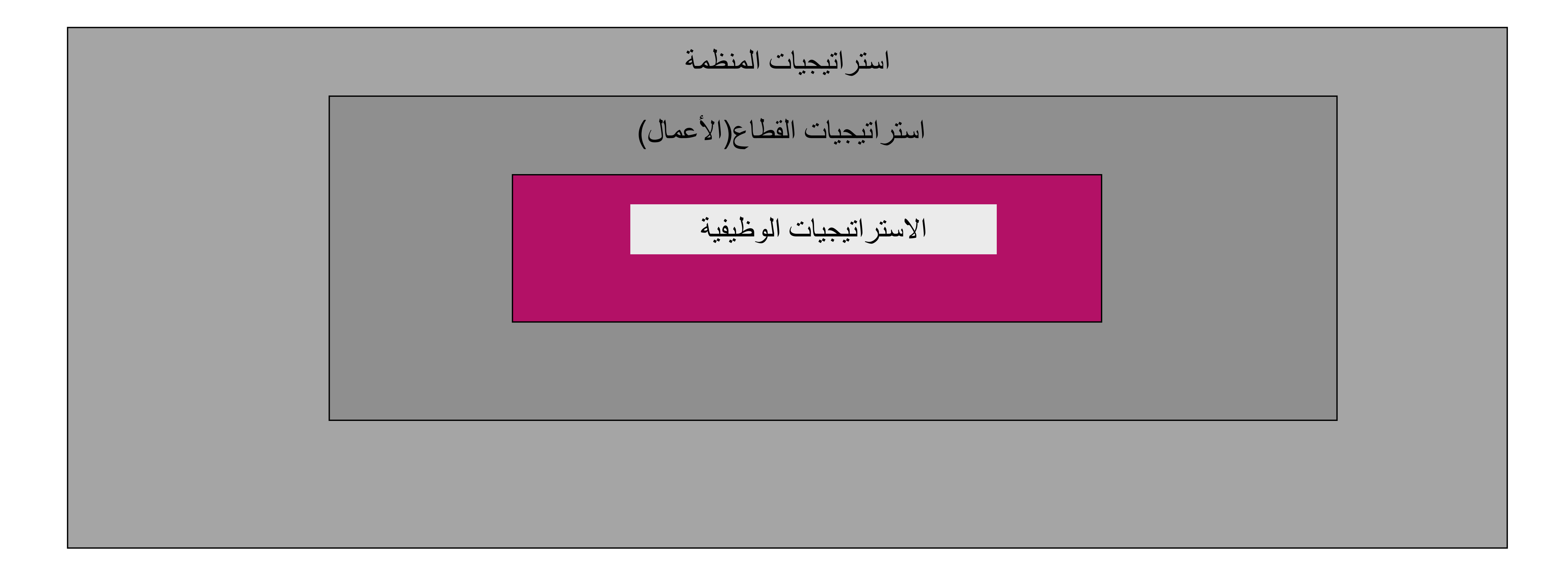
١) **الاستراتيجية على مستوى المنظمة:** وهى الاستراتيجية التي تركز على المنظمة ككل، ويتركز الاهتمام الاساسي لها في تحديد مجالات الأعمال (الانشطة) التي يتعين على المنظمة ان تشارك فيها، وتوضع بمعرفة الادارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى.

٢) **الاستراتيجية على مستوى القطاع:** وهى الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع.

٣) **الاستراتيجية على مستوى الوظيفة:** وهى الاستراتيجية التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الاساسية(التخصصية)للمنظمة.

والسؤال هو: ما هي الوظائف التخصصية للمنظمة؟

شكل يبين تسلسل الاستراتيجية



مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل وهى :

1) مرحلة التحليل البيئي
2) التوجه الاستراتيجي
3) صياغة الاستراتيجية
4) تطبيق الإستراتيجية
5) الرقابة الإستراتيجية

وفيما يلي شرح مختصر لكل مرحلة :

مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

- المرحلة الاولى: تحليل البيئة(التحليل الاستراتيجي): ويقصد به مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتقديمها للإدارة.
- المرحلة الثانية: تحديد التوجه الاستراتيجي: ويشمل تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها واهدافها الاستراتيجية، ويبنى على نتائج التحليل البيئي لتحديد القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويبنى اساسا على التفكير الاستراتيجي.
- المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية: نقصد بها تحديد المسار الاستراتيجي المناسب للمنظمة، أي وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة والقطاع والوظائف ثم تحديد الخيار الاستراتيجي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- المرحلة الرابعة: تطبيق الاستراتيجية: العمليات التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال الهياكل التنظيمية والاهداف الاستراتيجية والسياسات والاجراءات و.....
- المرحلة الخامسة: الرقابة الاستراتيجية، وتشمل رصد وتقييم مراحل الادارة الاستراتيجية بشكل عام للتأكد من انها تمارس بالشكل المناسب.



التوجه الاستراتيجي (٢)

التحليل(البيئي) الاستراتيجي (١)

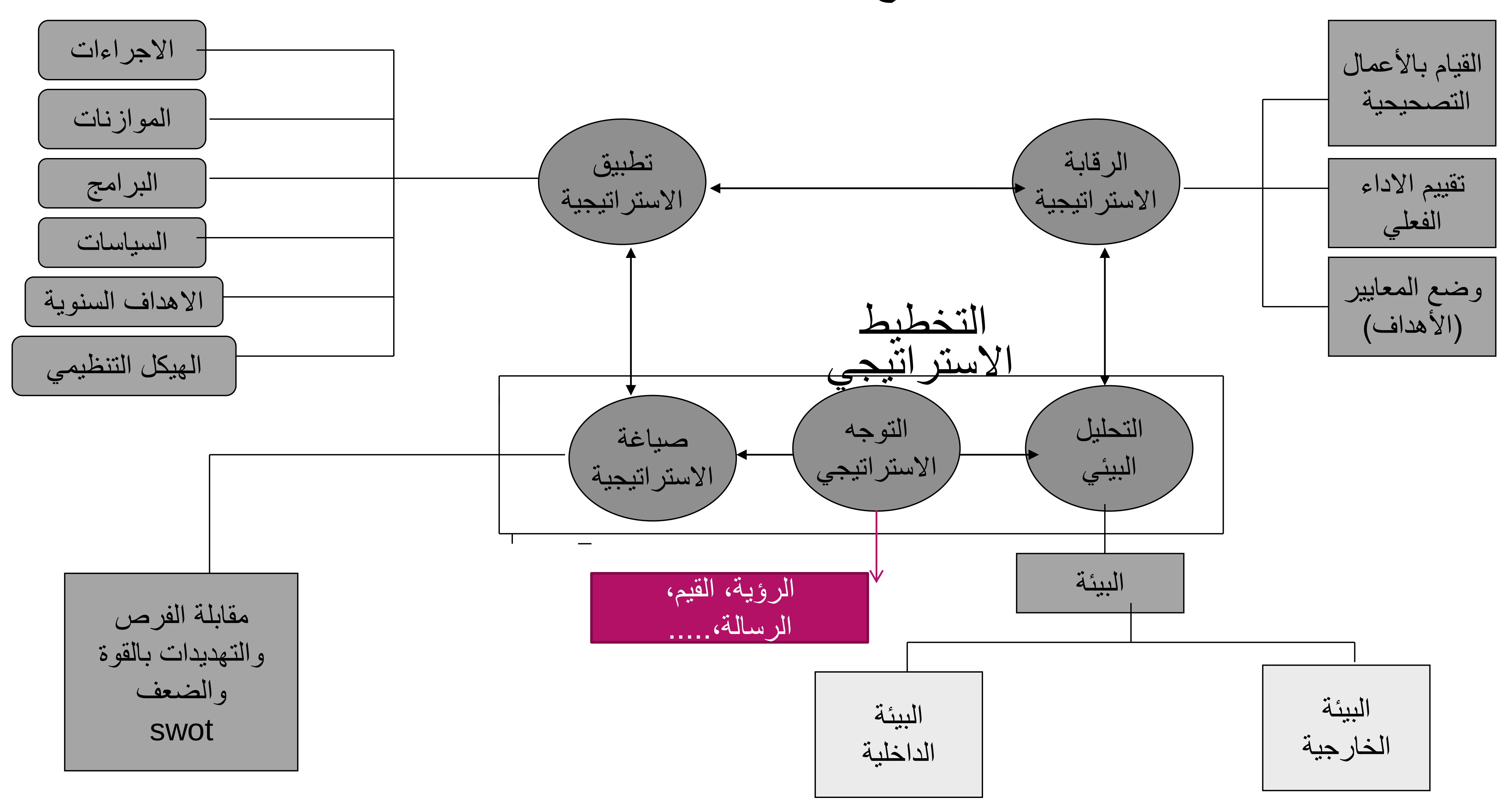
صياغة الاستراتيجيات (٣)

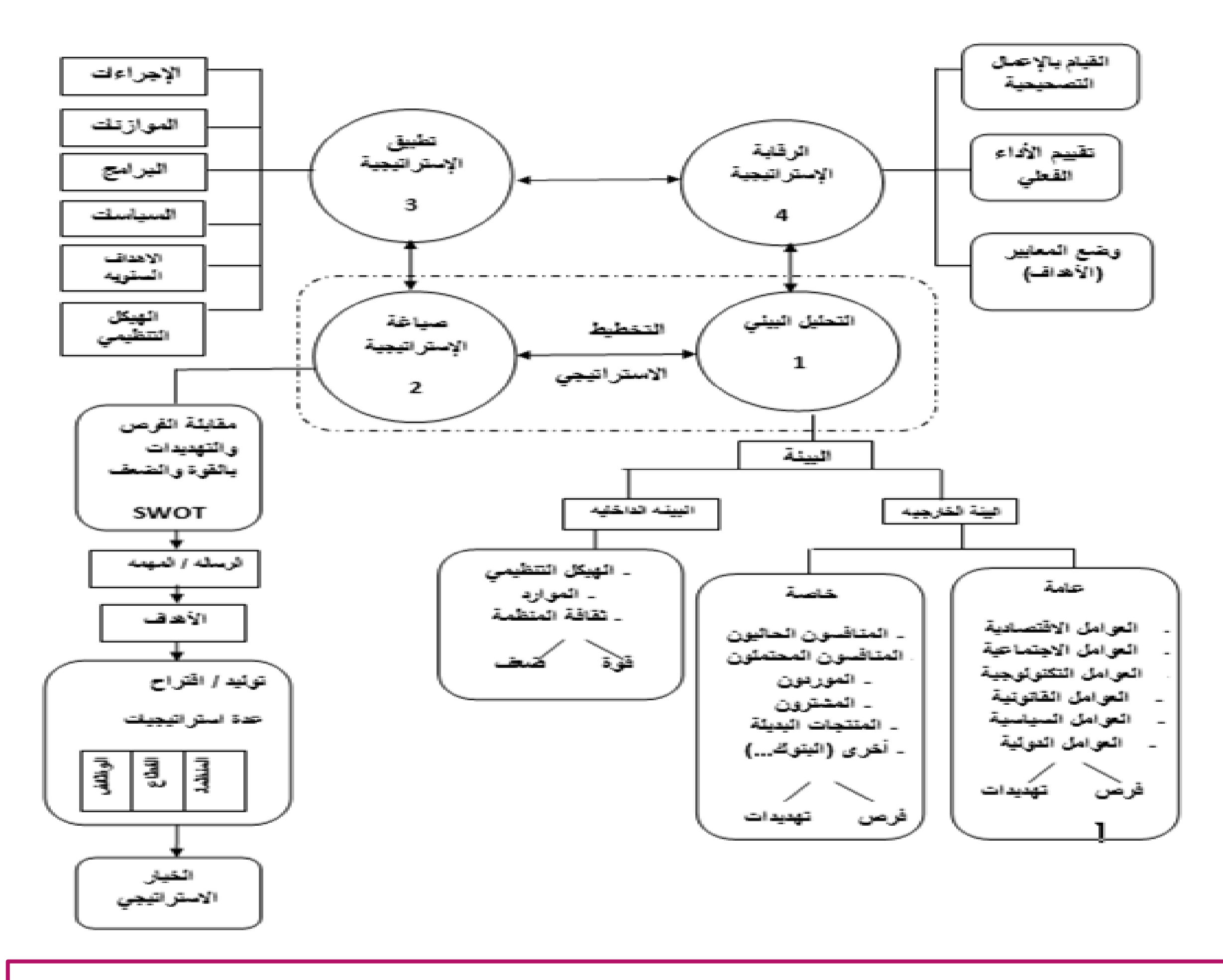
الادارة الاستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية (٥)

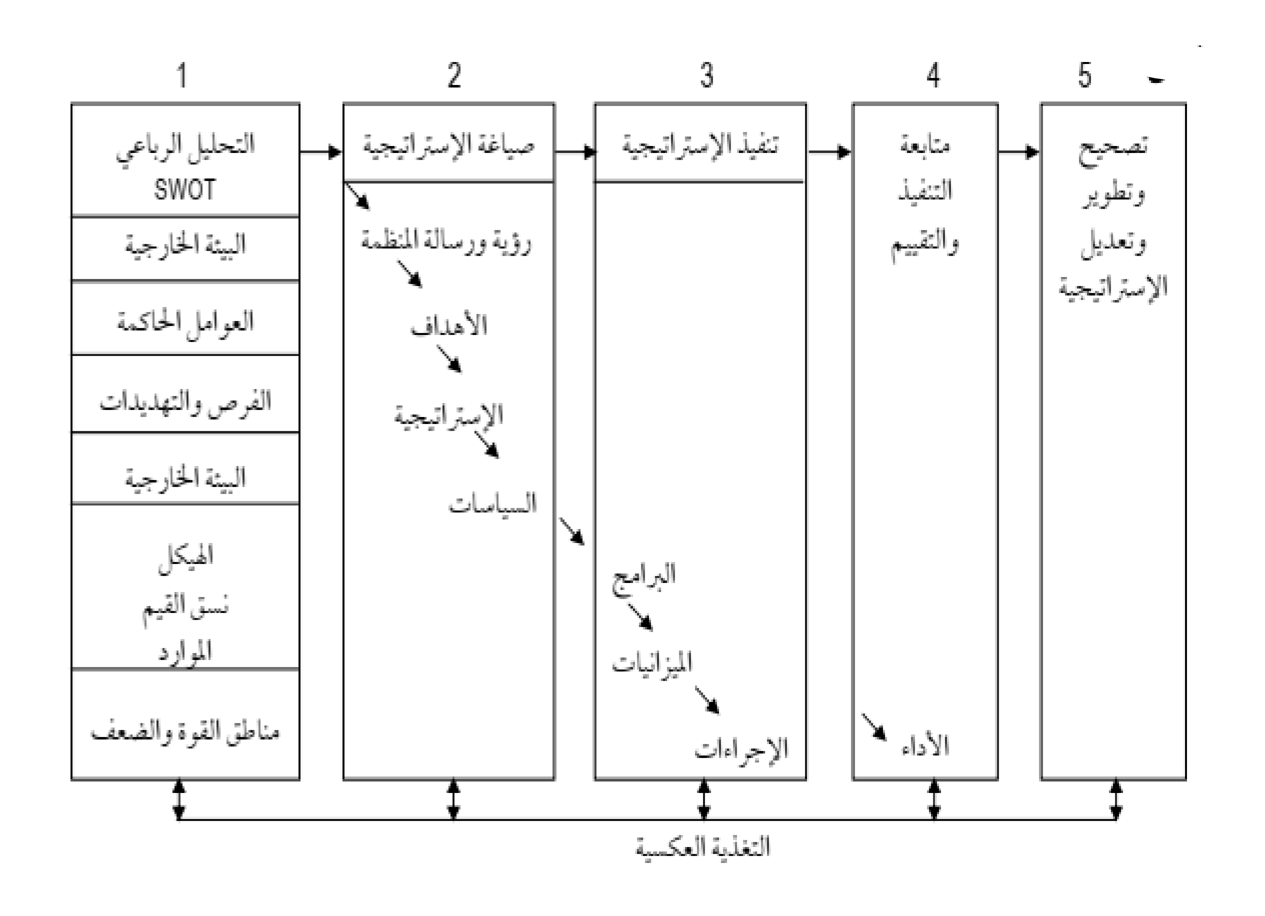
تطبيق الاستراتيجية (٤)

نموذج الادارة الاستراتيجية





نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية



نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

أنواع الاستراتيجيات

- **إستراتيجية** القيادة (الرّيادة) في التكاليف **Cost Leadership Strategy:**
وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائدا يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه بالرغم من وجود منافسة قوية .
- **إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy :**
- وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه فضلاً عن تعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين .
- **إستراتيجية التركيز Focus Strategy :**
- وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الشركة على نشاط واحد - لها ميزة نسبية فيه - أو التوجه إلى شرائح محددة من العملاء.

أنواع الإستراتيجيات

- إستراتيجية الاستقرار Stability Strategy :
- وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تسعى الشركة أو منظمة الأعمال إلى المحافظة على مجموعة النشاطات الحالية، والوضع الاقتصادي الحالي.
- إستراتيجيات النمو Growth Strategy :
- وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تقوم الشركة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق... إلخ.
- إستراتيجيات الانكفاء (التقشف أو الترشيد)Retrenchment Strategy :
تستخدم الشركة هذه الإستراتيجية عندما يكون بقاؤها مهدداً لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسين .
- الإستراتيجية المركبة Combinations Strategy :
وفيها تقوم الشركة باعتماد مزيج (تنويع) من الإستراتيجيات العامة التي استعرضناها آنفاً .

مداخل تطوير صياغة الاستراتيجيات

إن السؤال المهم هو كيف يمكن للمنظمة أن تقوم بتطوير استراتيجيات جديدة أو تعديل استراتيجيات قائمة؟ وللإجابة على هذا السؤال فإننا سنستعرض مجموعة من المداخل المستخدمة في تطوير الاستراتيجيات ومنها:

١ .نظام التخطيط الاستراتيجي.

٢ .القيادات/ الرؤية الإستراتيجية .

٣ .السياسات التنظيمية .

٤ .التدرج المنطقي/ التكيفي.

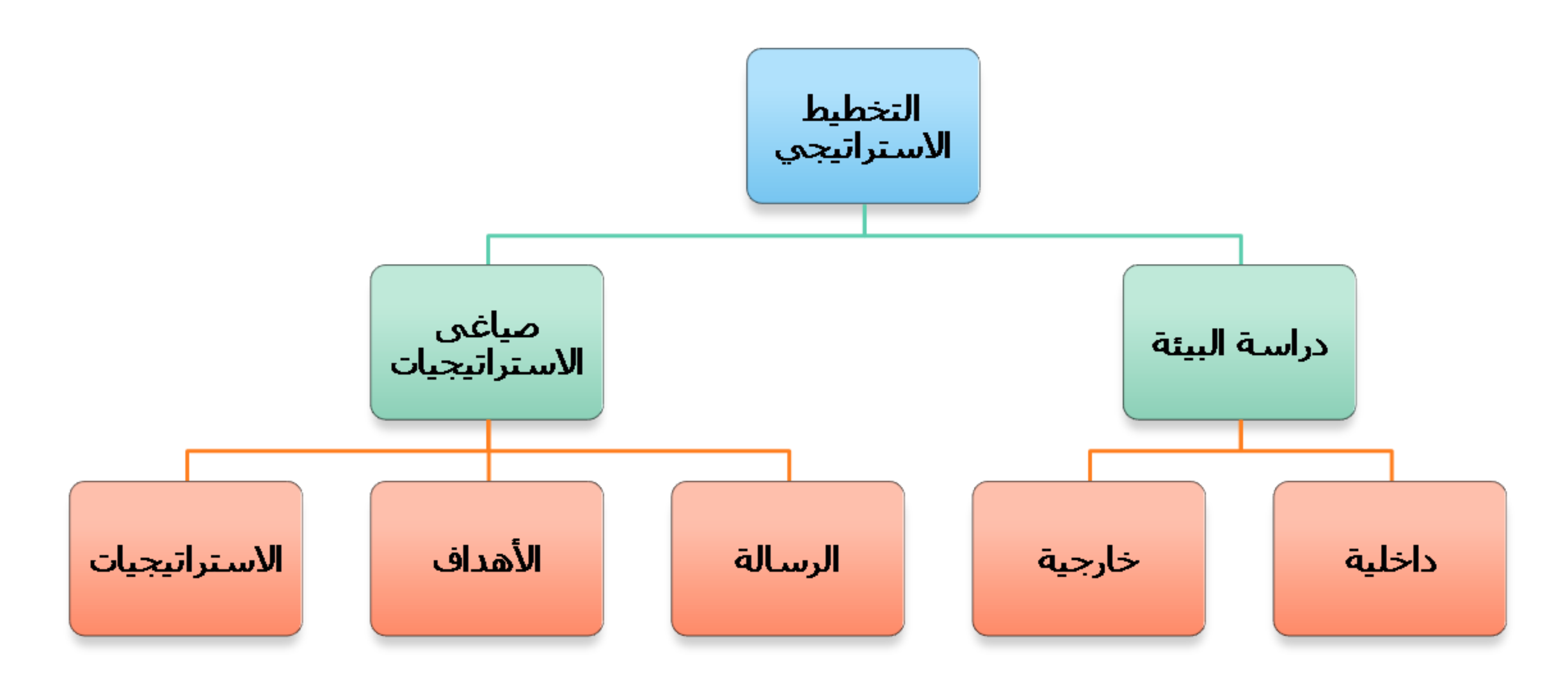
٥ .الاستراتيجيات المفروضة

٦ عمليات/ طرق متعددة لتطوير الإستراتيجية .

وفيما يلي شرح مختصر لكل مدخل :

١- نظام التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط بشكل عام هو العمليات الخاصة بوضع وإنشاء الأهداف وتحديد الخطوات التنفيذية المناسبة لتحقيق الأهداف بعبارة أخرى: هو العمليات التي تحدد كيفية تحقيق الإدارة لأهدافها، أما التخطيط الاستراتيجي فيعرف بأنه دراسة وتحليل وتقييم البيئة وصياغة الإستراتيجية وبتفصيل أكثر فإن التخطيط الاستراتيجي يشمل دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها والشكل التالي يبين مكونات التخطيط الاستراتيجي:



٢- القيادات/ الرؤية الإستراتيجية:

تطوير أو صياغة الإستراتيجية قد يتم من قبل شخص واحد وهذا الشخص هو القائد الإستراتيجية ويعرف بأنه الشخص الذي يتم الاعتماد عليه في تطوير وتغيير الاستراتيجيات وقد يكون هذا الشخص هو المؤسس أو المالك.

وهذا الأسلوب في تطوير وخلق الاستراتيجيات يكون أكثر قابلية للتطبيق عندما يُمنح القائد الثقة من قبل المنظمة ويستطيع إقناع الآخرين بأتباع وتطبيق إستراتيجيته.

وتعتمد هذه الطريقة على الخبرة والإحساس والموهبة، والقائد الاستراتيجي هنا يأخذ في الاعتبار عدة بدائل واختيارات ويتنقل في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث، والقادة الإستراتيجيون عادة ما يبرزون في المنظمات التي تكون في مرحلة التأسيس أو المنظمات التي تعيش مرحلة متأزمة.

٣- السياسات التنظيمية:

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة باعتبارها تمثل كياناً وسياسياً، ويُقصد بالسياسات هنا التصرفات (النشاطات) التي من خلالها يدعم الأفراد (في هذه المنظمات) قوتهم للتأثير في عملية تطوير أو تعديل الاستراتيجيات كتكوين التحالفات والضغوط والاحتفاظ بالأسرار والسيطرة على المعلومات.

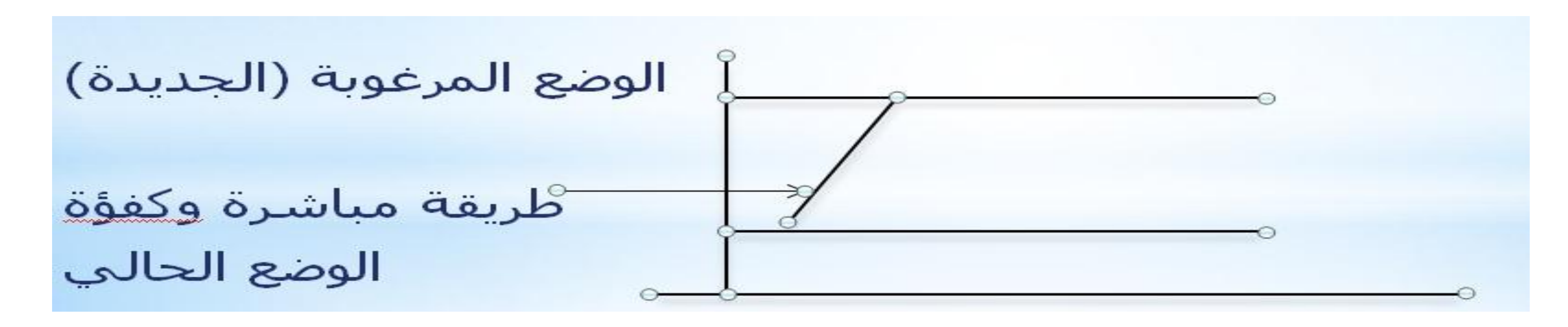
والمدراء غالباً ما يرون تطوير الاستراتيجيات ما هي إلا محصلة للمساومات وصراع القوة الذي يتم بين المدراء التنفيذيين المهمين الذين يحاولون دائماً ان بضعوا أنفسهم في مواقع تمنحهم القدرة على التأثير أو السيطرة على الموارد الضرورية للنجاح المستقبلي للمنظمة.

وهكذا يمكن القول أن تطوير وتعديل الاستراتيجيات ومن وجهة النظر السياسيات ما هي إلا محصلة المساومة والمفاوضات بين مجموعات المصالح القوية (الملاك، الادارة، المجتمع، ....) الداخلية والخارجية بغرض الوصول إلى حل وسط بين هذه المجموعات المختلفة المصالح والأهداف.

٤- التدرج المنطقي:

المدراء ذوي الخبرة يدركون جيداً أنه من الصعوبة بمكان على المنظمات أن تطبق الخطط الموضوعة والمرسومة كما هي، وذلك إما بسبب تغير الظروف أو سوء التقدير ونقص المعلومات التي تم على ضوئها وضع الخطط.

ويرون أن هذه المنظمات يمكنها التحرك ووضع/ تطوير الاستراتيجيات المرغوبة بخطوات متدرجة بسيطة ومدروسة حيث يتم اختيار كل خطوة وتجربتها (اختيار بديل يمثل تطوير بسيطاً أو جزئياً للاستراتيجيات/ السياسات القائمة) ثم تطوير المنظمة (على ضوء نتائج تطبيق هذا الجزء من الإستراتيجية) استراتيجياتها حتى تصل إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب.



٥- الاستراتيجيات المفروضة

هـنـاك حـالات عـدة يواجه فيها المدراء ما يسمى بفرض الإستراتيجية Imposition of Strategy من قبل قوى خارجية ، مثل الجهات الحكومية من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها ، وتمارس هذه الطرق بشكل أوضح على القطاع العام Public – sector أو بعض الصناعات التي تقتضي طبيعة نشاطها أن تتدخل الدولة في توجيهها ، كالصناعات العسكرية و النووية ، وقد تُفرض أيضاً بعض الاستراتيجيات على الشركات الدولية من خلال بعض التشريعات التي تفرضها الدول المضيفة.

٦- مداخل متعددة لتطوير الاستراتيجيات

النقطة الأولى : أنه لا يوجد طريقة واحدة فقط هي الصحيحة One Right Way يمكن من خلالها فقط تطوير الاستراتيجيات، بل إن كل الطرق التي ناقشناها يمكن استخدامها في تطوير الاستراتيجيات ، إذا استخدمت في ظل الظروف المنافسة ، فالطريقة المستخدمة في تطوير الإستراتيجية عندما تكون البيئة متغيرة بسرعة لا يمكن استخدامها ، و لا يجب استخدامها عندما تكون البيئة مستقرة.

النقطة الثانية : أن أي منظمة لا يمكن أن تستخدم مدخل (طريقة) واحد فقط من المداخل المستخدمة في تطوير استراتيجيات، بل إن المنظمات تستخدم مداخل عدة في تطوير إستراتيجياتها، فمثلاً إذا استخدمت المنظمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير استراتيجياتها فإنها تستخدم بجانبها – وبمستوى معين – الأسلوب السياسي ، إضافة إلى أن بعض عناصر الإستراتيجية قد تكون مفروضة على المنظمة.

الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الإستراتيجية

أن المدير التنفيذي في نهاية الأمر هو المسئول عن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة – ولكن باستثناء المنظمات الصغيرة التي يعتبر المدير التنفيذي هو المسئول مسؤولية كاملة عن الإدارة الإستراتيجية فيها يمتلك دوراً ما في صياغة وتطبيق الإستراتيجية . فإن هناك نقاطاً هامة لابد من إدراكها:

- كل مدير في منظمة يمتلك دوراً ما في صياغة وتطبيق الإستراتيجية ، ومن الخطأ التفكير أن الإدارة الإستراتيجية هي مسؤولية الإدارة التنفيذية العليا لوحدها فقط.
- إن المدير التنفيذي يعتمد في صياغة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأفراد الآخرين يشمل نائب الرئيس ومجموعة المدراء التنفيذيين والموظفين الذين يتوقف نجاح المنظمة عليهم.
- تتركز مسؤولية المدير التنفيذي في صياغة الإستراتيجية على المرحلة النهائية ، وهي مرحلة الاختبار ، بينما يلعب الآخرون دوراً مهما في المراحل السابقة ، وذلك من خلال تجميع وتحليل وتقييم المعلومات التي تبنى عليها عملية الاختبار.
- المنظمات الكبيرة توظف مجموعة من المختصين الاستراتيجيين على مستوى المنظمة لمساعدة المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في صياغة الاستراتيجيات.
- المشاركة الجماعية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تمثل نقطة إيجابية في عملية الإدارة الإستراتيجية .
- دور مجلس الإدارة في مراحل الإدارة الإستراتيجية هو في إعطاء تقييم نقدي لها ، وفي النهاية الموافقة على الخطط الإستراتيجية ، ولكن من النادر – إن لم يكن من المستحيل – مشاركة في التفاصيل .

المدراء الإستراتيجيون

- هم الأشخاص المسئولون عن نجاح أو فشل المنظمة.
- هم الأشخاص الأكثر تحملاً للمسؤولية المرتبطة بنجاح أو فشل المنظمة.
- هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية.
- هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية ، وتتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية ، ووضع وتنفيذ الأهداف و الاستراتيجيات والسياسات ، وتقييم ومراقبة النتائج.

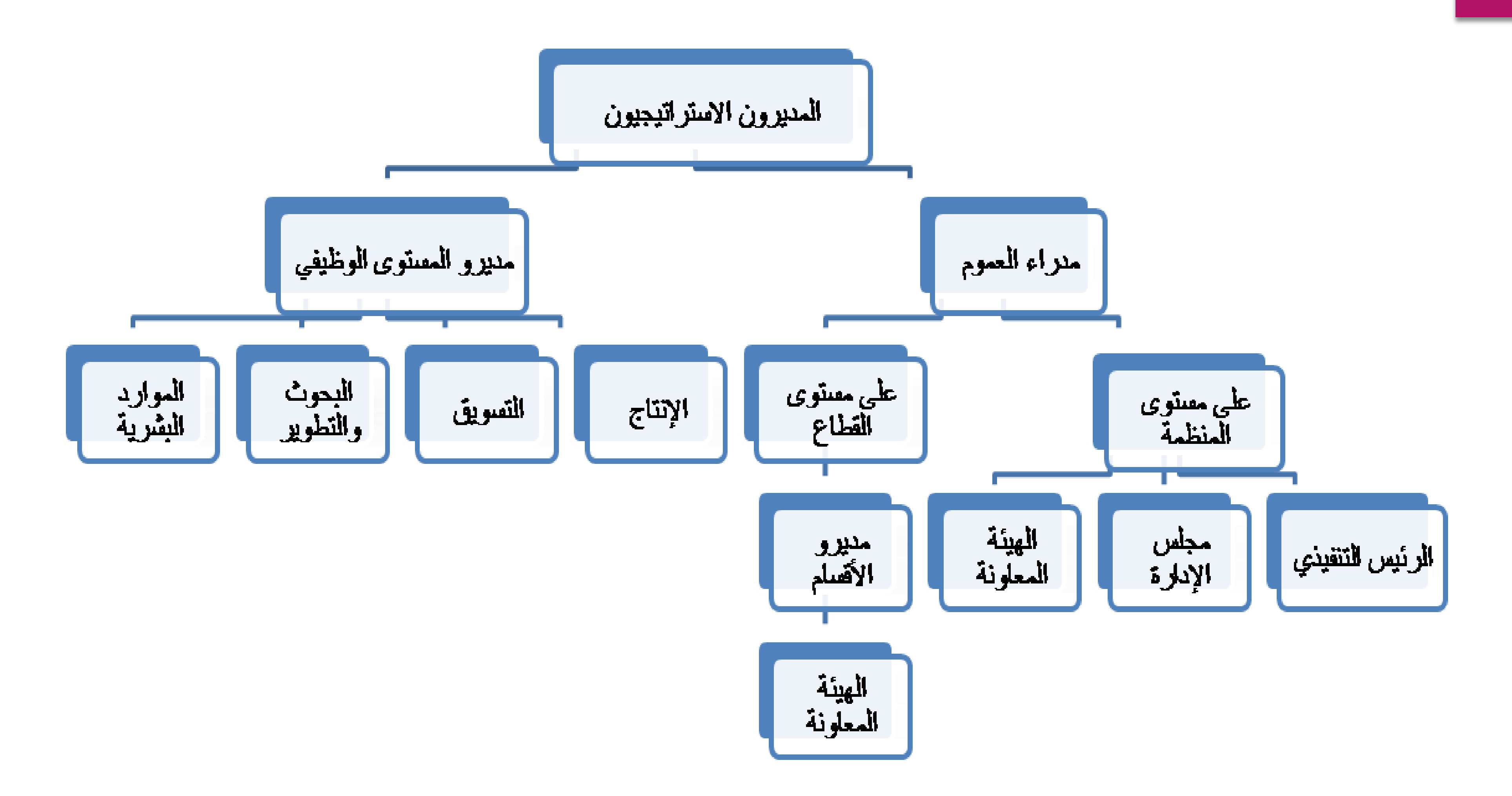
في معظم المنظمات يوجد نوعان من المدراء الاستراتيجيين:

النوع الأول :- مدراء العموم

- وهم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية أداء المنظمة ككل أو أحد الأقسام الرئيسية في المنظمة ويصنفون كما يلي :
- مديرو مستوى المنظمة:
- وهم الرئيس التنفيذي، المديرون الكبار، أعضاء مجلس الإدارة، ويعتبر الرئيس التنفيذي هو المدير العام الرئيس في هذا المستوى.
- مدير مستوى النشاط :
- يوجدون في الشركات متعددة النشاط مثل مجموعة هائل سعيد أنعم ، ويشملون رؤساء وحدات النشاط المستقلة والهيئة المعاونة لهم ، أما بالنسبة لشركة تعمل في نشاط واحد فتجد أن مستوى النشاط والمنظمة واحد.

النوع الثاني :-**مديرو المستوى الوظيفي**

يتحمل المديرون الوظيفيون مسؤولية وظائف خاصة في مجال العمل ، مثل الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ، والبحوث والتطوير ، لذلك فإنهم لا يمتلكون الإلمام بكل عناصر الصورة ، إلا أنهم يلعبون دوراً استراتيجياً رئيسياً في تطوير استراتيجيات وظيفية في مجال الإنتاج والتسويق ، والبحوث والتطوير ....إلخ ، وهذا يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وٌضعت بمعرفة مديري مستوى النشاط والمنظمة، والشكل التالي يبين أنواع المدراء الاستراتيجيين


المديرون الاستراتيجيون
مديرو المستوى الوظيفي
مدراء العموم
الموارد البشرية
البحوث والتطوير
التسويق
الإنتاج
على مستوى القطاع
على مستوى المنظمة
مديرو الأقسام
الهيئة المعاونة
مجلس الإدارة
الرئيس التنفيذي
الهيئة المعاونة

الصعوبات والتحديات التي يتم مواجهتها بالاستراتيجية:

١) زيادة وتيرة التغيرات
٢) ازدياد حدة المنافسة
٣) الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة
٤) التحالفات والشراكات الإستراتيجية
٥) ندرة الموارد
٦) العولمة، وما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.
٧) ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية .
٨) حرية التبادل التجاري، وما فرضته الاتفاقيات الدولية، وخاصة اتفاقية (الجات) من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.
٩) ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها شركة ما في دولتها، وتوافرها في دولة شركة أخرى تعمل في نفس المجال .

انتهت المحاضرة

